

### Phasen des interkulturellen Coachings: Erfahrungen aus der Praxis

Bolten, Jürgen

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Bolten, J. (2003). Phasen des interkulturellen Coachings: Erfahrungen aus der Praxis. *interculture journal: Online-Zeitschrift für interkulturelle Studien*, 2(3), 1-7. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-454381>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more Information see:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

## Phasen des interkulturellen Coachings - Erfahrungen aus der Praxis

(Jürgen Bolten, Universität Jena)

Interkulturelle Personalentwicklung *on-the-job* hat in den vergangenen Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen. Interkulturelle *off-the-job*-Trainings sind deswegen zwar nicht passé, bleiben aber inzwischen eher der "Grundausbildung" internationaler Management-Trainees vorbehalten. Die Gründe für diesen Wandel sind vielfältig: Kurzfristigere Internationalisierungs- und Entsendungsentscheidungen, die Konkurrenz zu vermeintlich dringlicheren sprachlichen Vorbereitungsmaßnahmen, aber auch der Mangel an handlungs- und berufsorientierten Trainings, an Konzepten, die interkulturelle Kompetenz integrativ als das Zusammenwirken sprachlicher/ individueller, sozialer, fachlicher und strategischer Fähigkeiten bzw. Kenntnisse verstehen und beispielsweise im Rahmen von Planspielen dazu beitragen können, ein solches Integrationspotential zu entfalten (Bolten 1998, 2002). Hinzu kommt eine nach wie vor sehr verbreitete Skepsis in Bezug auf die Validierbarkeit interkultureller Trainings (Warthun 1997, Niedermeyer 2001).

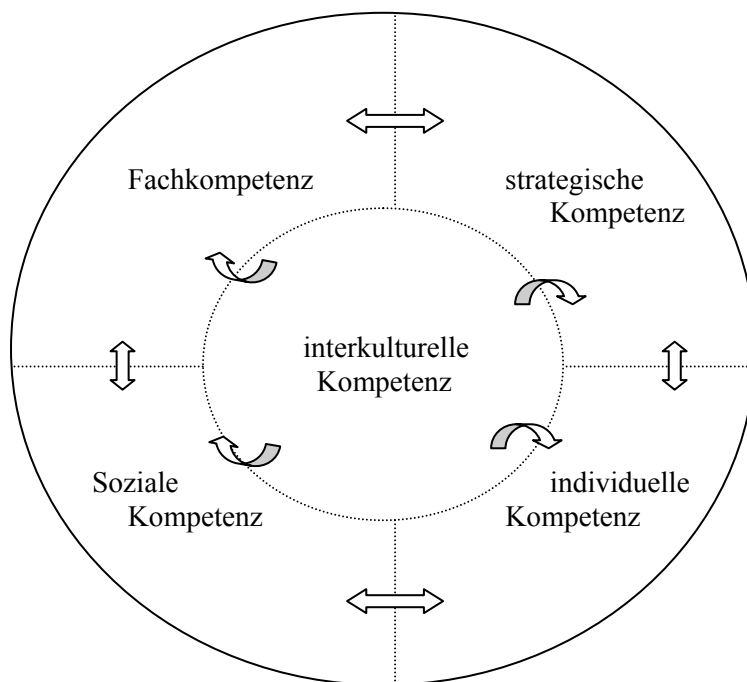


Abb. 1: Was heißt internationale Handlungskompetenz?

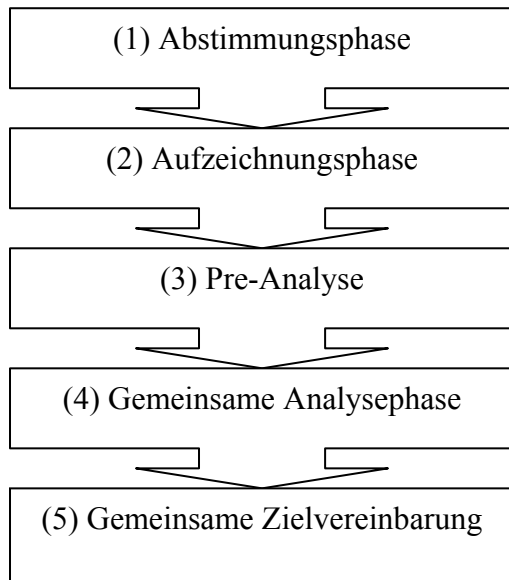
Anders sieht es dann vor Ort bzw. in der Praxis aus - sei es die Arbeitsumgebung im Entsendungsland oder auch das international besetzte Team im Stammhaus. Interkulturell bedingte Konflikte oder Dysfunktionen, die vorher überhaupt nicht in Erwägung gezogen worden sind und die sich teilweise auch gar nicht antizipieren lassen, führen zu Reibungsverlusten, die sehr schnell den beruflichen Erfolg des Einzelnen oder des Teams in Frage stellen können. Dies ist dann auch meistens der Einsatzpunkt für ein interkulturelles Coaching (Clement 2000).

Anders als interkulturelle Trainings sind interkulturelle Coachingmaßnahmen viel stärker zielgruppenorientiert und inhaltlich kaum standardisierbar. Jede Situation, jede Gruppe hat ihre spezifischen und in diesem Sinne einmaligen Entstehungs- und Interaktionskontexte, die es von und mit den Beteiligten zu reflektieren gilt. Typologien existieren ebenso wenig wie der Schutz einer Laborsituation. Der Coach ist vielmehr darauf angewiesen, Handlungen z.B. eines internationalen Teams in ihrer spontanen und realen Dynamik zu beobachten und zu analysieren, um auf dieser Grundlage mit den Teammitgliedern Zielvereinbarungen für ein künftig ggf. effizienteres Verhalten zu entwickeln.

Viel stärker noch als es bei einem interkulturellen Trainer der Fall ist, gilt für einen Coach daher, dass er – von der eigenen interkulturellen Kompetenz abgesehen – neutral und sachorientiert arbeiten muss und dass er selbst mögliche Wege einer Optimierung des interkulturellen Handlungskontextes nur öffnen, nicht aber vorgeben darf (Barmeyer 2000). Er sollte im besten Sinne des Wortes als Moderator fungieren, nicht aber eigene Meinungen äußern oder Wertungen vornehmen. Kurz: seine Aufgabe besteht darin, Perspektiven zu öffnen, die dann von den Teammitgliedern bzw. den Coachees individuell und außerhalb des Teams formuliert werden müssen. Zu den größten Schwierigkeiten, mit denen ein Coach konfrontiert wird, zählt vermutlich die Akzeptanzfrage seitens der Coachees. Gerade weil es sich um Prozesse on-the-job handelt, die er als Supervisor begleiten muss, wird der Coach auch bei bestmöglicher Integration in den Handlungskontext des Teams immer ein Außenstehender und in gewisser Weise ein Fremdkörper bleiben. Sofern die Handlungsnormalität des Teams dadurch nicht längerfristig gestört wird, muss man diese Außenseiterrolle hinnehmen. Wichtig ist allerdings, dass das Coaching selbst von dem Team gewollt ist – ansonsten würden sich zumindest bei einzelnen Coachees Handlungshemmungen einstellen, die das Team nicht mehr in der Normalität seines beruflichen Alltagshandelns zeigen. Ein Coaching wäre in diesen Fällen sinnlos, weil die on-the-job-Situation sich nicht mehr als authentisch erweisen würde.

Gerade das macht ein interkulturelles Coaching so schwierig. Weil dementsprechend auch der inhaltliche Rahmen bzw. Verlauf eines bestimmten Coachings nicht auf andere Coachingmaßnahmen übertragbar ist, muss sich jeder Vorschlag für die Durchführung von interkulturellen Coachings notgedrungen auf methodische Aspekte beschränken. Die Literatur zu diesem Thema ist derzeit zumindest auf die interkulturelle Spezifikation noch eher rar, so dass auch die folgenden Überlegungen zur methodischen Konzeption eines interkulturellen Coachings allenfalls beabsichtigen können, zu Diskussionen und zum Weiterdenken anzuregen. Sie basieren auf Erfahrungen, die wir in den letzten zwei Jahren bei *interculture.de* im Rahmen von interkulturellen Teambuilding-Maßnahmen bei multinationalen Unternehmen sammeln konnten. Eingesetzt worden sind grundsätzlich - je nach Zusammensetzung der zu betreuenden Arbeitsgruppen – bi- oder multikulturelle Coach-Teams.

Innerhalb des Gesamtrahmens einer Coaching-Maßnahme hat sich eine Differenzierung in fünf Phasen bewährt:



*Abb. 2: Verlauf einer Coaching-Maßnahme*

#### *(1) Abstimmungsphase*

Vor dem eigentlichen Team-Coaching findet eine Abstimmungsphase zwischen Auftraggeber und Coaches statt, die in erster Linie der Orientierung der Coaches in Bezug auf Motive und Erwartungen des Auftraggebers dient. Auftraggeber sind in der Regel Verantwortliche der Personalabteilung. Sie haben entweder selbst die Beobachtung gemacht oder sind von Abteilungsleitern darauf hingewiesen worden, dass bestimmte internationale Teams innerhalb des Unternehmens nicht frei von Reibungsverlusten arbeiten. Eine klare Ursachenanalyse ist meistens nicht möglich. Der Coach wird dementsprechend beauftragt, Gründe der gestörten Gruppendynamik herauszufinden, sie mit den Teammitgliedern zu thematisieren und gemeinsam mit ihnen eine Optimierung der Teamarbeit in die Wege zu leiten.

Entscheidend für den Erfolg des späteren Coachings ist in dieser Phase, dass sich die Coaches ein detailliertes Bild vom Arbeits- und Aufgabenumfeld des Teams verschaffen können, dass sie dem Team vorgestellt werden und einen Einblick in Strukturen der alltäglichen und „normalen“ Beziehungsdynamik des Teams erhalten.

Hierfür sind mindestens zwei Arbeitstage zu veranschlagen, in denen die Coaches das Team als Lernender begleiten und in denen sie von den Teammitgliedern mit deren jeweiligen Aufgabenstellungen vertraut gemacht werden. Wenig befriedigend ist die aus Zeitersparnisgründen häufig vorgeschlagene Komprimierung der Kontaktphase z.B. auf ein gemeinsames Essen. Obwohl auch hierbei wichtige Erkenntnisse z.B. hinsichtlich der Gruppendynamik gewonnen werden können, handelt es sich doch immer um einen berufsfelddistanzierteren Kontext. Wenngleich nur ansatzweise aussagefähig, aber dennoch als ein vorzügliches Orientierungsinstrument einsetzbar, ist ein interkulturelles E-Assessment-

Center, das zumindest grundlegende Einschätzungen der interkulturellen Kompetenz der Teammitglieder noch vor Beginn der Abstimmungsphase ermöglicht (Herzog/ Pena 2002). Dass die Coaches mit den Spezifika der Herkunftskulturen der Teammitglieder vertraut sind – und zwar sowohl in fundiertem kulturhistorischem Sinne als auch aus Erfahrung- ist eine unabdingbare Voraussetzung des Erfolgs ihrer Tätigkeit.

### *(2) Aufzeichnungsphase*

Sobald die Coaches in ihrer Funktion akzeptiert und zumindest partiell in das berufsbezogene Alltagshandeln des Teams integriert sind und sich ein erstes Bild über die Beziehungsdynamik des Teams verschafft haben, sollte sie mit dem Team einen oder besser mehrere Zeiträume vereinbaren, in denen Videoaufzeichnungen von Team-Interaktionen durchgeführt werden können. Dass derartige Aufzeichnungen aus Unternehmenssicht nicht unproblematisch sind, ist bekannt, aber dennoch sollte gegenüber der Personalabteilung darauf insistiert werden. Dies erleichtert nicht nur die eigene Vorbereitung auf den späteren Coaching-Prozess, sondern es bietet in gewisser Weise auch einen neutralen „Beweis“ für problematische Interaktionssequenzen, die während der Videoaufzeichnung zunächst eventuell noch nicht einmal von den Coaches wahrgenommen werden. Wichtig für die Planung der Videoaufzeichnungen sind vorhergehende Informationen zu den geplanten inhaltlichen Abläufen des jeweiligen Beobachtungszeitraums (Was werden die Teammitglieder voraussichtlich in dem festgelegten Zeitraum wo tun; wie lauten die inhaltlichen Zielvorgaben der einzelnen Teammitglieder bzw. des gesamten Teams?). Für den Fall, dass z.B. aufgrund sensibler Kommunikationsinhalte Videoaufzeichnungen von on-the-job-Interaktionen nicht gestattet werden, muss auf die schlechtere Lösung der Initiierung interaktiver Prozesse zurückgegriffen werden. Dies gelingt mit berufsbezogenen interkulturellen Planspielen wie „InterAct 2.0“ (Bolten 2001) erfahrungsgemäß zwar recht gut, weil die Teilnehmer aufgrund der fachlichen Anforderungen des Spiels bereits nach wenigen Stunden „vergessen“, dass es sich um ein semiauthentisches Szenario handelt und genau die Verhaltensweisen dokumentieren, die auch ihr Alltagshandeln prägen. Letztlich besteht aber immer noch die Möglichkeit, selbstkritische Einsichten nachträglich aufgrund des Spielcharakters der Interaktion zu relativieren.

### *(3) Pre-Analyse*

Vor allem bei Videoaufzeichnungen authentischer beruflicher Interaktionen sollte eine erste Analyse und Auswertung ohne Beteiligung der Teammitglieder stattfinden. Die Coaches müssen genügend Zeit haben (z.B. am ersten Abend), um ihrerseits Hypothesen hinsichtlich der spezifischen Interaktionsweisen der Teammitglieder zu bilden und um – in ihrem eigenen interkulturellen Aushandlungsprozess – Vermutungen über Ursachen möglicher Dysfunktionen der Gruppeninteraktion zu formulieren.

Wichtig ist es hierbei, Analyseinstrumente zu verwenden, die nicht intuitiv geprägt sind. Hierzu zählen z.B.

- Aufzeichnung von Interaktionsnetzen (Wer wendet sich wie oft mit welcher Intention an wen?)
- Wo liegen kulturspezifische Handlungs- bzw. Kommunikationsformen der Mitglieder vor; wie äußert sich dies (z.B. verbal, paraverbal, nonverbal etc.)
- Wer setzt auf welche Weise und mit welcher kulturellen Prägung Regeln der Interaktion, die für die „Normalität“ des Teamhandelns entscheidend sind?

- Analyse der Stärken und Schwächen der einzelnen Teammitglieder in bezug auf die vier Kompetenzfelder interkulturellen Handelns (s. Abb.1) und Vergleich mit den Ergebnissen des ggf. vor der Abstimmungsphase durchgeführten E-Assessments.
- Sofern Vermutungen bestehen, dass eine „Normalität“ der Interkultur in bestimmten Phasen des Interaktionsverlaufs nicht hergestellt oder verletzt wurde, bietet sich für die genaue Problemsbestimmung eine Diskursanalyse dieser Phasen an (Müller-Jacquier 2000). Gleiches gilt in bezug auf vermutete „critical incidents“.

Der größte Teil der Videoaufzeichnungen wird für die Erklärung interkulturell aufschlussreicher Teamprozesse unbedeutend sein. Man sollte bei der nachfolgenden gemeinsamen Analyse mit den Teammitgliedern entsprechend „langweilige“ Mitschnitte aussparen und sich nur auch die wirklich aussagekräftigen Phasen konzentrieren. Unter der Voraussetzung des Einsatzes von Digitalkameras bietet sich diesbezüglich ein Zusammenschnitt der Aufzeichnungen vor der gemeinsamen Analysephase an.

#### *(4) Gemeinsame Analysephase*

In der gemeinsam mit den Mitgliedern des Teams durchgeführten Analysephase sollten die Coaches strikt auf die Einhaltung ihrer so weit wie möglich neutralen Moderatorfunktion achten. Zunächst bietet es sich an –ggf. auch vor der Videopräsentation– Besonderheiten des Interaktionsverlaufs und atmosphärische Merkmale durch die Teammitglieder beschreiben zu lassen. Nicht die Coaches, sondern die Teammitglieder formulieren, welche Besonderheiten des Interaktionsverlaufs sie bemerkt haben und welche Hypothesen sie zur Interpretation dieser Spezifika verwenden wollen.

Die Videoanalyse selbst erfolgt ebenfalls durch die Teammitglieder; die Coaches sollten dem Diskussionsverlauf z.B. mit Hilfe des Einsatzes von Fragestrategien lediglich Orientierungsmarken geben. Ein Ziel kann es beispielsweise sein, dass die Teammitglieder ihr eigenes Verhalten hinsichtlich der jeweiligen Kulturspezifik erklären oder zumindest metakommunikativ thematisieren, was in bestimmten Phasen der Interaktion ihrer Meinung nach passiert ist. Dabei kann es durchaus sein, dass im Vergleich zur Interpretation der Coaches in der Pre-Phase andere Aspekte zur Sprache kommen. Sofern diese plausibel sind, müssen sie von den Coaches aufgegriffen und im Sinne eines hypothesengeleiteten hermeneutischen Prozesses als Bausteine des gesamten Erklärungszusammenhangs erneut zur Diskussion gestellt werden.

Die gemeinsame Analysephase ist idealerweise dann abgeschlossen, wenn die unter (3) genannten Punkte von den Teammitgliedern selbständig thematisiert und diskutiert worden sind. Dass dies in der Realität nie in dem Umfang geschehen wird, wie es in der Pre-Analysephase der Fall ist, liegt nicht zuletzt an der häufig mangelnden Bereitschaft der einzelnen Teammitglieder, sich zu öffnen und z.B. über die eigenen Stärken und Schwächen zu sprechen. Letzteres hat individuelle Ursachen, es kann aber mit der kulturbezogenen Zusammensetzung des Teams oder der Dauer der Zusammenarbeit seiner Mitglieder zusammenhängen. In diesem Zusammenhang versteht sich von selbst, dass das Steuerungspotential der Coaches dort zum Tragen kommen muss, wo die Diskussion z.B. zum Gesichtsverlust einzelner Team-Mitglieder führen würde.

#### *(5) Phase der gemeinsamen Zielvereinbarung*

Aufbauend auf den gemeinsam erarbeiteten Befunden zur Interaktionsspezifik des Teams geht es in der Abschlussphase des Coachings darum, mit den Teammitgliedern die Formulierung gemeinsamer Zielvereinbarungen zu moderieren, die künftig handlungsleitend sein sollen. Dies kann –je nach Analyseergebnis– eher die Formulierung von Regeln zur

Konfliktprävention betreffen, es kann aber auch z.B. stärker auf eine Benennung von Synergiezielen und deren Realisierungsschritte hinauslaufen. Denkbar ist auch, dass der Coach Empfehlungen für spezielle und weiterführende Personalentwicklungsmaßnahmen ausspricht.

Sinnvoll ist es in jedem Fall, die von den Teammitgliedern erarbeiteten Ergebnisse auf Moderationskarten zu notieren. Die Karten werden gut sichtbar an der Wand eines Raumes angeordnet, in dem das Team überwiegend arbeitet oder sich zu Besprechungen trifft.

Dem Team wird abschließend die Aufgabe gestellt, die Zielvereinbarungen und deren Realisierungsgrad in regelmäßigen Abständen zu Beginn von Arbeitssitzungen o.ä. zu thematisieren. Nachhaltiger Erfolg kann gewährleistet werden, wenn dies in bestimmten Abständen (z.B. ein- oder zweimal im Jahr) unter Mitwirkung der Coaches erfolgt. Hierfür bieten sich durchaus E-Coaching-Maßnahmen an, die allerdings bislang erst in Ansätzen entwickelt worden sind oder sich noch in der Entwicklung befinden

([http://www.rauen.de/coaching-varianten/interkulturelles\\_coaching.htm](http://www.rauen.de/coaching-varianten/interkulturelles_coaching.htm); [www.e-interculture.de](http://www.e-interculture.de)).

## Literatur

- Barmeyer 2000 = Christoph Barmeyer, Wege zeigen – Wege gehen. Interkulturelles Coaching. In: Personal, H.9, 2000
- Bolten 1998 = Jürgen Bolten, Integrierte interkulturelle Trainings als Möglichkeit der Effizienzsteigerung und Kostensenkung in der internationalen Personalentwicklung, In: C.Barmeyer/ J.Bolten (Hg.), Interkulturelle Personalorganisation. Sternenfels/ Berlin 1998, 157-178
- Bolten 2001= Jürgen Bolten, InterAct 2.0. Ein wirtschaftsbezogenes interkulturelles Planspiel für die Zielkulturen Australien, China, Chile, Dänemark, Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien, Niederlande, Rußland, Spanien und USA. Sternenfels (2)2001.
- Bolten 2002 = Jürgen Bolten, Interkulturelle Kompetenz. Erfurt (3) 2002 (Landeszentrale für politische Bildung Thüringen).
- Clement 2000 = Ute Clement/ Ulrich Clement, Interkulturelles Coaching. In : K.Götz (Hg.), Interkulturelles Lernen/ Interkulturelles Training. München/ Mering (3) 2000, 157-168
- Herzog/ Pena 2002 = Julia Herzog/ Jorge Pena, Personalentwicklung mittelständischer Unternehmen für internationale Märkte. Ein computergestütztes interkulturelles Assessment Center. In: [www.interculture-online.info](http://www.interculture-online.info) , 2/2002
- Müller-Jacquier 2000 = Bernd Müller-Jacquier, Linguistic Awareness of Cultures. Grundlagen eines Trainingsmoduls. In: J.Bolten (Hg.), Studien zur internationalen Unternehmenskommunikation. Waldsteinberg 2000, 30-49
- Niedermeyer 2001 = Manfred Niedermeyer: Interkulturelle Trainings in der deutschen Wirtschaft: Eine Bestandsaufnahme. In: J.Bolten/ D.Schröter (Hg.), Im Netzwerk interkulturellen Handelns. Sternenfels 2001, 62-77
- Stahl 1998 = Günter Stahl: Internationaler Einsatz von Führungskräften. München/ Wien 1998
- Stüdlein 1997 = Yvonne Stüdlein, Management von Kulturunterschieden: Phasenkonzept für internationale strategische Allianzen. Wiesbaden 1997
- Warthun 1997 = Nicole Warthun, Zur Bedeutung von interkultureller Kommunikation für ein deutsches Industrieunternehmen. Eine Untersuchung zu den Erfahrungen von Mitarbeitern der Thyssen Stahl AG mit interkultureller Kommunikation. Bochum 1997